

УДК 339.944(045)

Карпенко М.О.  
Захарченко О.В.**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розглянуто сутність та процес організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Викладені напрямки удосконалення співробітництва із зарубіжними партнерами, напрямки підвищення ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.*

*Ключові слова: зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ), зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), організаційна структура управління ЗЕД, маркетинг, вибір партнерів на світовому ринку, збір інформації про партнерів, SWOT-аналіз.*

*В статье рассмотрены сущность и процесс организации внешнеэкономической деятельности на предприятии. Изложены направления деятельности предприятия в рамках усовершенствования сотрудничества с зарубежными партнерами, направления повышения эффективности организации внешнеэкономической деятельности на предприятии.*

*Ключевые слова: внешнеэкономические связи (ВЭС), внешнеэкономическая деятельность (ВЭД), организационная структура управления ВЭД, маркетинг, выбор партнеров на международном рынке, сбор информации о партнерах, SWOT-анализ.*

*The article considers the nature and process of the organization of foreign economic activity in the enterprise. Set out the direction of the company within the improvement of cooperation with foreign partners to enhance the organization of foreign economic activity in the enterprise.*

*Keywords: external economic relations, foreign economic activity (FEA), organizational structure of management of FEA, marketing, a choice of partners in the world market, collection of information about partners, SWOT – analysis.*

**Постановка проблеми.** Однією з ефективних форм функціонування держави є здійснення національної зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє величезну роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні положення держави на світовій арені. Експортні операції, як складова частина зовнішньоекономічної діяльності є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В.Д. Андріанов, П.Ю. Беленький, В.М. Гесць, Б.М. Данилишин, Л.В. Дейнеко, Я.А. Жаліло, М.В. Жук, А.П. Кіреєв, Л. Клайт, В.В. Коломієць, А.І. Кредісов, А.С. Лисецький, С.Р. Маккінон, А.І. Мокій, А. Ніколас, Н.М. Пархоменко, В.І. Пила, М.А. Пивоварова, М.І. Фащевський, А.С. Філіпенко, Є.В. Хлобистов, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєв, Д. Шнейдер та інші вчені-

економісти. Вони розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства через його міжнародні господарські та торговельні відносини, до сфери яких входять: обмін товарами, спеціалізація і кооперація виробництва, науково-технічне співробітництво, надання економічної та технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва.

**Мета статті.** Метою даної статті є дослідження питань ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві та визначення основних напрямків удосконалення її організації на основі проведення відповідних заходів.

**Виклад основного матеріалу.** Зовнішньоекономічна діяльність є одним із найважливіших напрямків розвитку підприємництва. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1, с.6].

Організація ЗЕД - дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Структура управління ЗЕД відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета - максималізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах в Україні багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні риси.

На виробничих підприємствах, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючого апарату управління; зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Він

створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД (хоч на практиці зустрічаються й інші варіанти).

Головними завданнями відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства можуть бути:

1. участь в розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
2. сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
3. управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
4. забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
5. вивчення кон'юктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації;
6. організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності;

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується оргструктура управління. ВЗЕЗ зазвичай очолює начальник відділу.

Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів). Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати виконання зобов'язань по міжнародних контрактах і угодах, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів, організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по експорту та імпорту та ін.

Економічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства, аналіз ефективності експортно-імпортних операцій, контроль за виконанням плану, валютний контроль і т.д.

Сектор маркетингу як ведуча служба підприємства вивчає кон'юктуру світових товарних ринків, приймає участь у визначенні цін на експортну продукцію, в розробці і здійсненні рекламних міроприємств, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Завдання науково-технічного сектору: вивчати діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізувати технічний рівень і якість продукції, її конкурентноздатність; брати участь в розробці пропозицій по оновленню виробництва, випуску нової продукції; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та ін.

Основними завданнями зовнішньоторговельної фірми (ЗТФ), як правило, являються: планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод, збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури, підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства, підвищення конкурентноздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості, вивчення кон'юктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентноздатності товарів,

вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін, організація післяпродажного обслуговування за кордоном, вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту, забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства, участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції, участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, "ноу-хау", участь в здійсненні протокольних заходів.

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед ЗТФ, визначає її функції і організаційну структуру управління. Директор ЗТФ, як правило, підпорядкований директору підприємства чи його заступнику із зовнішньоекономічних зв'язків. Основними функціональними підрозділами ЗТФ є маркетингова і оперативно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань.

Кожна із даних служб виконує відповідні функції. В компетенцію маркетингової служби входять: участь фірми в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства; вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них; забезпечення реклами і руху товару; підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод; збирання, накопичення і обробка необхідної інформації; методичне забезпечення роботи по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції; забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах та ін.

Функціями оперативно-комерційної служби являються: проведення переговорів з іноземними фірмами; підготовка комерційних розрахунків по базисних і валютно-фінансових умовах контракту; організація поставок (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до контракту і контроль за їх виконанням; забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпортної продукції; перегляд рекламаций по експорту та імпорту; ведення комерційної переписки з іноземними фірмами та ін.

В міру розвитку ЗТФ виконання технічних і підготовчих операцій, які здійснюють комерційні й допоміжні підрозділи, може бути централізоване шляхом створення спеціалізованих служб, наприклад, копіювально-розмножувального бюро, бюро переказів, відділу автоматизованої обробки даних, групи комерційних розрахунків та ін.

Необхідність створення ЗТФ в складі підприємства-суб'єкта ЗЕД повинна впершу чергу бути зумовлена співставленням затрат підприємства при відсутності власної такої фірми і витратами на її утримання. При цьому треба мати на увазі, що ефект діяльності ЗТФ буде видно тільки після декількох років її роботи.

Підприємства, що виходять на світовий ринок, зустрічають сьогодні жорстоку конкурентну боротьбу. Щоб вижити в цій боротьбі і досягти успіху, обов'язково необхідно використовувати можливості маркетингу. Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75% комерційних невдач відбувається через помилки в маркетинговій діяльності.

Міжнародний маркетинг входить до складу функцій, які здійснює підприємство в рамках ЗЕД. Разом з тим він являє собою самостійну галузь діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг можна визначити як систему планування, реалізації, контролю й аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до його умов підприємства, яке здійснює свою діяльність більш як в одній країні. Використання міжнародного маркетингу в управлінні ЗЕД насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Важливо відзначити, що стратегічна маркетингова програма складає основу загального стратегічного плану фірми в області ЗЕД. Ринкова ситуація постійно міняється, тому фірма завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років.

То ж перш ніж вирішити вийти на світовий ринок, підприємству необхідно багато чого дізнатись, досконало розібратися в особливостях внутрішнього й зовнішнього середовища.

Важливе місце в системі міжнародного маркетингу займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних.

Головна мета маркетингових досліджень - зменшення невизначеності і ризику при прийнятті комерційних рішень. Маркетингові дослідження, що проводяться на зарубіжних ринках, як правило, складаються із двох великих блоків: дослідження ринків і дослідження потенціальних можливостей підприємства.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, в т.ч. в галузі ЗЕД.

Основою планування виходу підприємства на зовнішні ринки являється вибір оптимального способу проникнення його на ці ринки.

В сучасних умовах можливі три основних способи виходу підприємства на зовнішні ринки:

1. Створення власної ланки збуту на цільових іноземних ринках. Такий спосіб поряд з функцією збуту дозволяє добре вивчити особливості конкретних ринків, умови роботи на них. Однак він вимагає великих затрат і може бути вигідним в тому випадку, якщо підприємство має значні об'єми

реалізації продукції, що дозволяють окупити витрати на створення власної ланки збуту.

2. Використання ланки збуту за кордоном. Цей спосіб дає можливість використання незалежних торгових посередників. Він особливо потрібен при виході підприємства на нові ринки, коли власна ланка збуту ще не створена чи її створення неефективне. Робота торгових співробітників вимагає опрацювання ряду важливих питань, таких як передача повноважень по експорту товару, винагорода, відповідальність за реалізацію та ін. Всі ці питання виясняються в контрактах про торгово-посередницькі операції.

3. Спосіб виходу на іноземні ринки шляхом створення власного виробництва товарів за кордоном (СП, дочірніх філіалів та ін.). Такий спосіб вигідний тоді, коли даний ринок для підприємства перспективний, а виробництво товарів на місці може дати відчутну економічну вигоду за рахунок економії на транспортних витратах, мита, нетарифних обмежень, використання кваліфікованої, але більш дешевої робочої сили, приближення виробництва до джерел сировини і т.п.

Організувавши вихід на іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність ЗЕД. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в даній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, повинна розроблятися товарна, цінова, збуту та інші види політики, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму.

Підприємства, розпочинаючи ведення ЗЕД, повинні з увагою поставитися до такого питання, як вибір партнерів на світовому ринку. Адже успішність бізнесу багато в чому буде залежати не лише від здібностей самого підприємства вести експортно-імпортні операції, а й від ділових зв'язків з іноземними контрагентами.

Вибираючи торгового партнера підприємство повинно відштовхуватися від багатьох специфічних факторів. Разом з тим існують деякі положення, якими повинні керуватися всі підприємці при здійсненні експортно-імпортних операцій. Насамперед, вибір партнера повинен визначатися: характером зовнішньоторгової угоди (експортна, імпортна, компенсаційна і т.д.); предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг); характером предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання).

Дуже важливо визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати чи з якої найбільш вигідно імпортувати товар (послуги). При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтверджені договірно-правовою основою.

В міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють наступні принципи, які важливо враховувати при організації даної роботи:

1) оцінка ступеня солідності потенційного партнера. Під ступенем солідності фірми розуміють кількісні показники діяльності, масштаб операцій, ступінь платоспроможності і т.д. Для оцінки солідності фірми можна використати й інші показники, такі як кількість зайнятих, число підприємств, частка продукції, що нас цікавить, в об'ємі виробництва фірми й галузі та ін.

2) оцінка ділової репутації. Ділова репутація фірми визначається тим, наскільки вона добросовісно і скурпульозно виконує свої зобов'язання, який у неї досвід у даній сфері бізнесу, вміння вести переговори на цивілізованому рівні;

3) врахування досвіду минулих угод. При наявності рівноправних умов у потенційних партнерів перевага надається тому, хто добре зарекомендував себе в колишніх угодах;

4) врахування становища фірми на зовнішньому ринку, тобто чи являється вона посередником або безпосереднім виробником (споживачем) продукції. Якщо фірма являється посередником, то в такому випадку треба серйозно підійти до вибору посередника. Насамперед необхідно звернути увагу на її фінансове становище. І, крім того, отримати інформацію про її кредитну здатність, виявити характер товару, що продається, і об'єм реалізації, наявність власної ланки збуту.

Процес підготовки і успішного здійснення зовнішньоторгової операції повинен вимагати детального вивчення не лише потенційних контрагентів, а й фірм-партнерів. Вивчення діяльності майбутніх фірм-партнерів являється складовою частиною зовнішньоторгової операції. Тому даному питанню всі учасники міжнародної торгівлі повинні приділяти велику увагу.

Слід сказати, що при виборі міжнародного контрагента багато вітчизняних підприємств зіштовхуються з такою проблемою, як відсутність інформації про свого можливого партнера по бізнесу. То ж наразі дане питання є досить актуальним і вимагає від самого підприємства відповідних дій як по організації збору інформації так і по систематичності цього виду роботи.

Оперативно-комерційна робота по вивченню фірм повинна використовувати різні аспекти: збір інформації про фірми, з якими передбачається підписання угод; спостереження за фірмами, з якими підписані угоди; пошук нових фірм-партнерів; вивчення фірм-конкурентів, які відіграють провідну роль на ринках, що цікавлять підприємства.

Вивчення фірм, діючих на окремих ринках, складається зі збору інформації про фірму і систематизації зібраних відомостей.

Інформація про фірму, одержана з різних джерел, повинна підбиратися й систематизуватися в досьє на фірму. Питання, за якими підбирається матеріал для досьє, пов'язані із загальною характеристикою фірми, враховуючи вид діяльності, номенклатуру виробництва і торгівлі, роль фірми на ринку даного товару; питання за спеціальними аспектами, пов'язані безпосередньо з підписанням контрактів. До останніх відносяться питання, що характеризують кредитоздатність, фінансове становище фірми, завантаження замовленнями, зацікавленість в одержанні замовлень від іноземних партнерів, виявлення її взаємодії з іншими фірмами і державними органами, а також ділова характеристика представників фірми, з якою передбачається проведення переговорів.

Керівники підприємств та відповідних підрозділів, що відповідають за успішність ведення ЗЕД, повинні знати, що найбільш цінною інформацією для досьє в нинішніх умовах вважаються відомості, одержані при особистому знайомстві з фірмою.

Збір інформації про партнерів по бізнесу, зокрема по такому його специфічному виду, як ведення зовнішньоекономічної діяльності є дуже розумним кроком, якщо фірма ставить перед собою удосконалення організації ЗЕД на підприємстві.

Удосконалення механізму експортної діяльності підприємств має проводитись на належному рівні за допомогою відповідних законодавчих актів. Пріоритетними напрямками роботи в цьому питанні повинні стати: зниження витрат на митне оформлення та усунення зайвих і неефективних операцій у експортерів; спрощення схеми митних процедур; скорочення обсягу необхідної документації; виключення затримок митних вантажів; попередження зловживань у митній справі.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу. Ефективна розробка даних стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

**Висновки.** На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств ще доволі низька. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування.

Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій по удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності.



Серед основних можливих заходів по удосконаленню організації ЗЕД на підприємствах можна виділити наступні: створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві, маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них, проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів.

Втілення в життя вищезaproпонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – Київ : Центр навчальної літератури , 2006. – 792 с.
2. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. [текст] – К.: Знання, 2008 – 386 с.
3. Приліпко С.М., Карпенко І.А. Удосконалення експортних операцій при реалізації продукції [текст] : Наукова конференція / Уманський державний аграрний університет
4. Сисоєва Т. П. Формування та розвиток зовнішньоекономічної діяльності регіонів України в умовах глобалізації (на прикладі Київської області) [текст] : Дис... канд. наук: 08.00.05 - 2008.